

La Digitalisation de la Formation dans la Fonction Publique Belge

Enjeux, Défis et Clés de Réussite

Jean-Marc Everard

BOSA - SPF Stratégie & Appui

23 septembre 2025

Contexte et Enjeux de la Digitalisation

La **digitalisation de la formation** est devenue une **nécessité impérieuse** pour le secteur public belge face à un monde en constante évolution. Dans un contexte marqué par des crises successives et l'émergence de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle, **l'apprentissage continu** s'impose comme un **facteur clé de réussite**.

Le secteur public démontre sa capacité d'**innovation** et mise sur le développement des compétences de ses **collaborateurs**, qui constituent sa force principale. Cette transformation nécessite une approche stratégique et coordonnée.

"C'est un peu un mythe de croire que seules les entreprises privées peuvent être des entreprises apprenantes."

Fédéric Olivier, Académie RTBF





Les Défis Majeurs de la Transformation Digitale

Manque de Mutualisation

Il est essentiel de partager les idées, concepts et productions de formation entre les différentes organisations publiques pour éviter de refaire le même travail plusieurs fois. La collaboration inter-institutionnelle reste un défi majeur.

Accompagnement des Formateurs

L'accompagnement doit être stratégique et pédagogique, allant au-delà du simple outillage technique. Un sondage révèle que seulement 39% des formateurs du Forem estiment avoir une bonne connaissance du "digital learning".

Qualité et Gestion du Temps

La question de la qualité des contenus est cruciale. Parallèlement, le manque de temps des agents est une réalité. Il faut être créatif pour leur donner la possibilité de suivre des formations adaptées faisant attention aux rythmes .

Défis Complémentaires à Relever

Développement des Compétences Internes

Un défi majeur est de mieux utiliser les formateurs internes et de combler le manque de connaissances en "digital learning" pour maximiser le nombre de personnes formées. La formation des formateurs devient prioritaire.

Reconnaissance des Formateurs

Il est crucial de reconnaître, valoriser et partager les expériences des formateurs, qu'ils soient internes ou externes, pour encourager l'innovation et l'implication, et ainsi optimiser les efforts et investissements.



Nécessité d'un cadre institutionnel

Les règles doivent être claires et équitables pour toutes et tous.

Plateforme "Humaine" et digitale mutualisée

LMS-LXP-TXP et contenus :

- Se mettre d'accord sur des standards partagés
- Plateforme intégrée (interopérabilité)

Choix stratégiques à différents niveaux

- Le dispositif doit prendre en compte les niveaux Macro-meso-micro
- Choix de production et gouvernance
 - Centralisation/décentralization
 - Mutualisation – dissemination
 - Equipe généraliste + SME's / spécialisations

Etant données les contraintes de temps et de ressources, la **mutualisation via une gouvernance souple et agile** au sein d'un cadre agissant semble à privilégier.



L'humain au coeur

- ❏ 34% des entreprises belges (en 2025) n'ont pas accès aux formations numériques par manque de temps, de compétences digitales ou de budget, et seulement 5% d'entre elles manquent de personnel formé au digital learning

Le Formateur et l'expert au Cœur du Processus



Accompagnement Stratégique

La transformation digitale nécessite un soutien stratégique et pédagogique pour les formateurs, allant au-delà du simple outillage technique. Il faut développer une vision globale de l'apprentissage numérique.



Formation aux Nouvelles Méthodes

Former les formateurs aux pédagogies numériques et aux nouvelles méthodes d'apprentissage numérique devient une priorité absolue pour assurer la qualité des formations.



Reconnaissance de l'Expertise

Reconnaître et valoriser les compétences des experts (et formateurs occasionnels) encourage l'innovation et l'engagement dans la transformation digitale de la formation.



Partage des Bonnes Pratiques

Créer des plateformes de partage pour échanger les expériences et les méthodes efficaces entre formateurs de différentes institutions publiques.

L'Apprenant et la Qualité des Contenus

Une approche centrée sur l'apprenant

Une organisation apprenante efficace doit intrinsèquement se concentrer sur l'expérience de l'apprenant. Il est impératif de concevoir les formations en tenant compte des attentes du terrain, des contraintes de temps et des différents niveaux de familiarité numérique des agents.

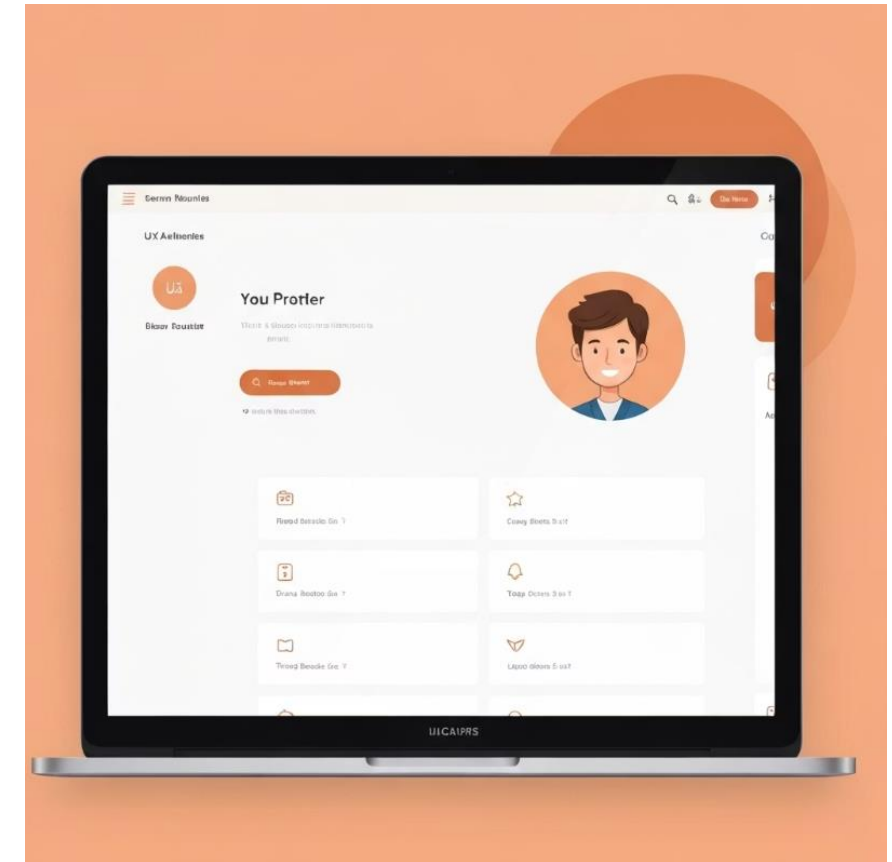
Défis à relever :

- Garantir des **contenus de haute qualité** adaptés aux besoins spécifiques
- Gérer les **contraintes de temps** des agents publics
- Proposer des formats **flexibles et accessibles** à tout moment
- Adapter les contenus aux différents **niveaux de familiarité numérique**

Solutions innovantes :

Mixer les modalités pédagogiques (e-learning, présentiel, tutoriels, classes virtuelles) pour créer des parcours d'apprentissage plus efficaces et engageants.

"Le grand défi qu'on a, c'est que les gens n'ont pas le temps et que souvent la formation est détournée de son objectif initial. Donc il faut être créatif pour donner à tous et toutes la possibilité de suivre des formations."



7 Clés de Réussite pour la Digitalisation

01

Partir des besoins des agents et des managers

L'organisation apprenante doit être intrinsèquement **centrée sur l'apprenant**. Concevoir les formations en tenant compte des attentes du terrain, des contraintes de temps et du niveau de familiarité numérique. Mais elle doit **impérativement avoir le sponsochip du management**

04

Mutualiser ressources et savoir-faire

Créer des **synergies** entre les différentes organisations publiques pour partager idées, concepts et contenus de formation, évitant ainsi les doublons et optimisant les ressources.

07

Adopter une approche créative

Face aux contraintes de temps, développer des solutions **innovantes et créatives** pour permettre aux agents de suivre des formations adaptées à leur rythme et leurs besoins.

02

Accompagner stratégiquement les formateurs

La transformation digitale nécessite un **soutien stratégique et pédagogique pour les formateurs**, allant au-delà du simple outillage technique et incluant la formation aux pédagogies numériques.

05

Garantir la qualité des contenus

Proposer des contenus de haute qualité en mixant les modalités pédagogiques (e-learning, présentiel, tutoriels) pour créer des parcours plus efficaces et engageants.

03

Encourager l'apprentissage continu

Dans un monde en constante mutation, la fonction publique doit promouvoir l'auto-apprentissage et la responsabilisation des agents par des **formats flexibles et accessibles**.

06

Valoriser les réussites internes

Reconnaître et partager les expériences positives des formateurs et des agents constitue un puissant levier de motivation et d'émulation pour encourager l'engagement.

L'Impact de l'Intelligence Artificielle

L'Intelligence Artificielle (IA) représente une avancée majeure, ouvrant de nouvelles perspectives pour la digitalisation des formations dans la fonction publique belge.

Opportunités



Parcours Adaptatifs

L'IA permet de personnaliser les parcours d'apprentissage en fonction des préférences et besoins spécifiques des apprenants.



Génération de Contenu

La création assistée par IA de modules de formation optimise considérablement le temps de développement des contenus.



Simulation Immersive

L'IA permet la création de scénarios d'apprentissage immersifs et adaptatifs pour une formation pratique.

Points de Vigilance

Éthique et Transparence

Assurer la transparence des algorithmes et respecter les principes éthiques dans l'utilisation de l'IA pour la formation.

Protection des Données

Garantir la confidentialité et la sécurité des données personnelles des apprenants dans les systèmes d'IA.

Maintien du Facteur Humain

Préserver l'interaction humaine essentielle dans le processus d'apprentissage malgré l'automatisation.

Conclusion et Perspectives d'Avenir

- La **digitalisation de la formation** est une nécessité impérieuse pour le secteur public belge
- Une **approche centrée sur l'humain** reste fondamentale dans cette transformation
- La **mutualisation des ressources** entre institutions optimise les efforts et investissements

Perspectives Futures

- Développement de **plateformes collaboratives** inter-institutionnelles
- Intégration progressive et éthique de l'**intelligence artificielle**
- Création d'un écosystème d'apprentissage continu et adaptatif

"Le secteur public démontre sa capacité d'innovation et mise sur le développement des compétences de ses collaborateurs, qui constituent sa force principale."

La réussite de cette transformation repose sur la collaboration, l'innovation et la mise en valeur de l'expertise humaine au service d'un apprentissage plus efficace et accessible pour tous les agents publics.